

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та
туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ТЕРЕЩУК АНДЖЕЙ ІГОРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 338.46:640.432

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕСТОРАННИМИ ПОСЛУГАМИ

(тема роботи)

242 «Туризм»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Тищенко Світлана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

К.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму № __ від
«__» _____ 2023 р.**Завідувач кафедри
економіки, підприємництва та туризму**

д.е.н. професор _____

Валінкевич Н. В.

«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботиЗдобувач вищої освіти _____ захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)_____
(підпис)Мутасова С. А.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМИ ПОСЛУГАМИ.....	8
	1.1. Теоретичні положення стратегічного менеджменту та можливість їх застосування у ресторанному бізнесі	8
	1.2. Класифікація стратегій управління ресторанными послугами.....	13
РОЗДІЛ 2.	КОНЦЕПЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМИ ПОСЛУГАМИ.....	15
	2.1. Тенденції діяльності та управління ресторанными послугами на прикладі ««Mushlya»».....	15
	2.2. Аналіз економічної ефективності обраної системи стратегічного управління розвитком надання ресторанных послуг «Mushlya».....	18
РОЗДІЛ 3.	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМИ ПОСЛУГАМИ.....	22
	3.1. Розробка системного підходу щодо стратегічного управління ресторанными послугами.....	22
	3.2. Практичні рекомендації по підвищенню ефективності стратегічного управління ресторанными послугами.....	25
ВИСНОВКИ.....		27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		29
Додатки.....		32

АНОТАЦІЯ

Терещук А.І. **Формування системи стратегічного управління ресторанными послугами – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 242 – «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Розглянуто процес формування системи стратегічного управління ресторанными послугами. Відповідно до теоретико-методичних засад комплексного стратегічного управління ресторанными послугами досліджено теоретичні положення стратегічного менеджменту та можливість їх застосування у ресторанному бізнесі та класифікацію стратегій управління ресторанными послугами.

Досліджуються концепція удосконалення стратегічного управління ресторанными послугами, а саме тенденції діяльності та управління ресторанными послугами на прикладі «Mushlya» та здійснено аналіз економічної ефективності обраної системи стратегічного управління розвитком надання ресторанных послуг. Запропоновано розробка системного підходу щодо стратегічного управління ресторанными послугами та практичні рекомендації по підвищенню їх ефективності.

Ключові слова: ресторанный бізнес, система, стратегічне управління, механізм, туристський бізнес, ресторанный заклад.

SUMMARY

Tereshchuk A.I. **Formation of a system of strategic management of restaurant services - Qualification of the robot as a manuscript.**

Qualification of the robot for the education of the illuminating stage bachelor for the specialty 242 - "Tourism". – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The process of forming a system of strategic management of restaurant services is reviewed. Theoretically-methodical ambush of the complex strategic management of restaurant services has reached the theoretical position of strategic management and the possibility of their stosuvannya in the restaurant business and the classification of strategic management of restaurant services.

The concept of improving the strategic management of restaurant services is being continued, and the trends of activity and management of restaurant services on the basis of "Mushlya" have been carried out, and the analysis of the economic efficiency of the selected system of strategic management of the development of restaurant services Mr. The development of a systematic approach to the strategic management of restaurant services and practical recommendations for the promotion of their efficiency has been approved.

Key words: restaurant business, system, strategic management, mechanism, tourist business, restaurant mortgage.

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ресторанного бізнесу визначається особливістю функціонування галузі громадського харчування в економічній та соціальній сферах країни, яка проявляється у забезпеченні якості життя населення у вигляді задоволення базових фізіологічних потреб. Ресторанний бізнес в країні зазнає великих змін, особливо в сьогодення. Нещодавно, для того щоб відвідати заклад необхідно було мати достатню кількість грошей, бо це було не із дешевих процесів, сьогодні чи не кожен житель міста може вибрати для себе підходяще місце для проведення дозвілля.

Місто Житомир має суттєвий потенціал і стратегічні переваги для розвитку мережі підприємств ресторанного бізнесу, які обумовлені зростаючим попитом на ресторанный послуги населення міста і потоком туристів, що збільшується. Однак ці сприятливі можливості реалізуються не в повній мірі. Проведене дослідження показало, що більшість підприємств ресторанного бізнесу не має чіткої стратегії. На ринку ресторанных послуг виникла реальна конкуренція, а споживач став більш досвідченим. Управлінська ланка зіштовхнулася з новими вимогами сучасного ринку послуг обслуговування, новітніми трендами які дозволяють посилити конкурентні сторони підприємства, мінімізувати витрати, а це неминуче пов'язано з впровадженням у повсякденну практику ведення бізнесу системи стратегічного управління ресторанными послугами. Тема дослідження є досить актуальною і потребує подальшого вивчення.

Аналіз дослідження теми. Актуальні питання економіки та менеджменту, стратегічного планування, підприємництва у сфері послуг, методи управління підприємствами ресторанного бізнесу розглядалися в працях таких вчених і фахівців, як: Кайлюк Є.М. Андрєєва В.М. [8], Сладкевич В. П. [15], Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. [16], П'ятницька Г.Т. [17], Сумець О.М. [18], Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. [20], Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [21], Литвиненко Я.В. [22], Отенко В.І. [25]. Разом з тим до останнього часу багато проблем стратегічного управління цій галузі

виявилися не дослідженими, а наявні публікації зводяться в основному до приватних рекомендацій. Не повною мірою розроблено методичні засади щодо формування системи стратегічного управління ресторанными послугами, особливо за впливом світової фінансово-економічної кризи.

Мета і завдання дослідження полягає у розробці теоретично та методичних засад та організаційно-економічних механізмів комплексного стратегічного управління ресторанными послугами та вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування з урахуванням динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні положення стратегічного менеджменту та можливість їх застосування у ресторанному бізнесі;
- вивчити класифікацію стратегій управління ресторанными послугами;
- розглянути основні тенденції діяльності та управління ресторанными послугами на прикладі «Mushlya»;
- проаналізувати економічну ефективність обраної системи стратегічного управління розвитком надання ресторанных послуг «Mushlya»;
- розробити методіку системного підходу щодо стратегічного управління ресторанными послугами;
- запропонувати практичні рекомендації по підвищенню ефективності стратегічного управління ресторанными послугами;

Об'єктом дослідження є підприємство ресторанного бізнесу міста Житомира «Mushlya» як важливий сегмент українського ринку послуг.

Предметом дослідження виступають економіко-управлінські відносини, що виникають на підприємствах ресторанного бізнесу в процесі розробки та реалізації системи стратегічного управління ресторанными послугами, вдосконалення форм і методів комплексного стратегічного управління з урахуванням зростаючого ринку та зовнішнього середовища, що змінюється.

Методами дослідження є системний підхід, методи економічного аналізу, економічного моделювання, друковані та електронні ділові та

спеціалізовані видання; аналітичні оглядові статті у пресі; результати досліджень маркетингових та консалтингових агентств; експертні оцінки; інтерв'ю з рестораторами та іншими учасниками ринку; матеріали галузевих підприємств.

Апробація результатів наукових досліджень.

1). Терещук А.І. Використання PR - менеджменту у ресторанному бізнесі. Наукові читання – 2023: зб. Наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки і агробізнесу Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2023.

2) Терещук А.І. Стратегічне управління ресторанним бізнесом. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети.: матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (24-25 червня. 2023 р., м. Житомир.). м. Житомир, 2023. Луцьк

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці методичних рекомендацій з обґрунтування та ефективного стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу, які можуть бути використані на практиці в реальних умовах функціонування підприємств. В роботі надано конкретні рекомендації для вдосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на 39 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМИ ПОСЛУГАМИ

1.1. Теоретичні положення стратегічного менеджменту та можливість їх застосування у ресторанному бізнесі.

Основною характеристикою ефективного управління будь-яким економічним об'єктом є адекватно задана мета його функціонування, відсутність чітко вираженої мети позбавляє менеджмент доцільної діяльності. Стратегічні цілі формулюються на основі завдань розвитку економічного об'єкта та відображають його довгострокові економічні інтереси як суб'єкта господарювання. У сучасній теорії стратегії найбільш важливим є питання причин отримання різних результатів діяльності підприємств, що працюють у рівних умовах. Тому підприємству ресторанного бізнесу доцільно формувати свою стратегію, керуючись якою вона зможе протягом тривалого часу досягати результатів, які перевищують середній рівень конкурентів.

Стратегічний успіх часто порівнюють із наявністю стійких конкурентних переваг, що дозволяють підприємству ресторанного бізнесу зберігати свої позиції над ринком. Підприємницький успіх підприємства ресторанного бізнесу в рамках теорії стратегії можна пояснити з урахуванням трьох аспектів: *людського, процесуально-організаційного та змістовного* (рис. 1.1.).

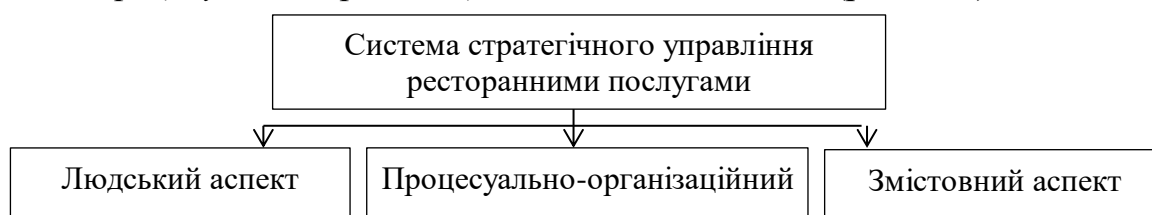


Рис. 1.1. Основні елементи формування системи стратегічного управління ресторанными послугами

Людський аспект пояснюється переважно теорією поведінки, яка пов'язана з психологічними та соціальними факторами, організаційним навчанням та культурою підприємства, що впливає на рішення людини через

загальнофірмові цінності, норми та рівень знань.

Процесуально-організаційний аспект ґрунтується на динаміці процесу вирішення проблем за участю зацікавлених осіб. Для успіху підприємства ресторанного бізнесу особливо важливими є такі процеси: (формування та впровадження стратегії підприємства; коригування стратегії підприємства з часом; під впливом змін довкілля; ефективне управління внутрішньофірмовими процесами; вирішення проблем фірмового масштабу).

Під структурною частиною процесуально-організаційного аспекту розуміється система управління підприємства в цілому. Основним елементом, якою є, насамперед, організаційна структура управління (структура власності, склад органів управління, правове регулювання та соціальні чинники впливу), що визначають стратегічний успіх підприємства.

Змістовний аспект пояснює стратегічний успіх підприємства причинами ринкового та ресурсного характеру. Не завжди підприємства однаково точно можуть вибрати собі сегмент ринку, по-різному оцінюють можливості стабільно виступати над ринком з допомогою переваг у витратах чи завдяки диференціації своєї комерційної діяльності. Різні можливості мають підприємства і щодо придбання ресурсів, а також у здатності фірмового менеджменту раціонально ув'язати ресурси зі специфічними ключовими компетенціями.

Заклад ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виготовляє та (або) доготовляє, продає і організує вживання продукції власного виробництва та закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів [11]. Ресторанний бізнес як такий (тобто діяльність ресторанів та кафе) охоплюється у нашій нормативці ширшим поняттям ресторанного господарства (синонім — громадське харчування), що включає, зокрема, фабрики-кухні, ресторани, бари, кафе, магазини кулінарних виробів тощо (п. 1.5 Правил №219). Згідно з п. 1.3 Правил №219, ресторанне господарство- це вид економічної діяльності суб'єктів госпдіяльності з надання

послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього [10]. Існує багато суб'єктів господарювання ресторанного бізнесу, що надають різні послуги, тому ми здійснили класифікацію підприємств ресторанного бізнесу за вісьмома ознаками (Додаток А).

Асортимент послуг, пропонований підприємствами громадського харчування, це зв'язуючий елемент між попитом та пропозицією, центральною ланкою ресторанного бізнесу. У цій сфері діяльності важливою конкурентною перевагою є також надання додаткових послуг. У літературних джерелах з організації ресторанного бізнесу існує багато варіантів але немає чіткої класифікації послуг, а тим більше додаткових, тому ми пропонуємо класифікацію яка ґрунтується на пропозиції даних послуг підприємствами ресторанного бізнесу (Додаток Б). Наведена класифікація не претендує на повноту, але дозволяє говорити про різноманіття рішень та підходів до задоволення потреб клієнтів та передбачення їх бажань. Перелік послуг, що надаються підприємством громадського харчування, може бути розширено залежно від його типу, класу та специфіки контингенту споживачів, що обслуговується [7].

Для розвитку підприємства ресторанного бізнесу необхідно створення системи, орієнтованої на стратегію конкуренції, основними елементами якої є такі: товарна політика, цінова політика, збутова політика та комунікаційна політика.



Рис. 1.2. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено за допомогою [7, 17, 18].

Ці елементи передбачають формування та управління стратегій асортименту страв, цінових стратегій, логістичних каналів товароруху тощо. та є основою розробки стратегії комерційної діяльності. На (рис.1.2.) показано основні етапи розробки комерційної стратегії підприємства ресторанного бізнесу.

Поняття «комплексне стратегічне правління підприємством ресторанного бізнесу» - це управління виробництвом та реалізацією продукції та послуг при точному знанні потреби та можливості ринку та максимально ефективному використанні всіх наявних ресурсів з усім чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та ефективної роботи підприємства ресторанного бізнесу в сучасному та майбутньому [17]. Розроблено модель стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу (рис. 1.3.).



Рис.1.3. Модель стратегічного управління ресторанним господарством
Джерело: розроблено за допомогою [17, 21].

Запропонована модель включає елементи, що впливають на формування

стратегії підприємства та його ринкову поведінку.

Формування бази вихідних даних для розробки стратегії розвитку підприємства та його підрозділів передбачає обов'язкову оцінку існуючої стратегії підприємства після чого, маючи чітке уявлення про його становище на ринку та визначивши цілі розвитку підприємства, визначається період реалізації стратегії, тривалість якого характеризується комплексом умов: (розміром підприємства; періодом часу, необхідним для накопичення необхідних ресурсів; періодом часу досягнення стратегічної мети підприємства).

Стратегічні рішення щодо затвердження не можна передбачати і контролювати повністю, а краще розглядати їх під кутом зору здатності впливати на майбутнє за допомогою стратегічних рішень, ухвалених на даний момент. Розробка та вибір стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу включає наступні етапи: (розробку загального напрямку розвитку комерційної діяльності; формування безлічі альтернативних стратегій розвитку підприємства; визначення критеріїв вибору та вибір найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства; розробку напрямів розвитку складових комерційної діяльності згідно з обраною стратегією).

На етапі розробки стратегії визначаються основні напрями розвитку підприємства, що дозволяють досягти поставленої мети. У цьому основними цілями комерційної діяльності підприємства може бути: зростання прибутку (її максимізація); збільшення кількості відвідувачів; забезпечення беззбитковості. Більшість підприємств ресторанного бізнесу нині немає чітко сформульованих і документально зафіксованих цілей, їх керівники не розуміють важливості їх формулювання. Крім того, разом з основною метою необхідна розробка локальних підцілей як складових головної мети комерційної діяльності. При цьому для кожного функціонального підрозділу формуються специфічні цілі, які виражаються у кількісних та якісних показниках.

Кінцевим етапом формування стратегічних цілей є логічне ув'язування всіх цілей та підцілей у логічну систему. Для цього формується дерево

досягнення цілей, уточнюються найпріоритетніші з них, і визначається ресурси, потрібні для їх досягнення. Від якості формулювання цілей залежить вибір стратегії розвитку підприємства загалом.

1.2. Класифікація стратегій управління ресторанными послугами.

Дослідження всієї різноманітності існуючих варіантів стратегій свідчить у тому, що вони зводяться до побудови системи стратегій різних рівнів управління: корпоративних, ділових (конкурентних), функціональних і операційних. Серед *корпоративних* стратегій можуть виділятися стратегії *зростання, стабілізації та виживання*. Стратегія зростання, зокрема, передбачає стратегічні альтернативи диверсифікації, інтенсифікації, міжфірмової співпраці та кооперації, зовнішньоекономічної діяльності [3]. Диверсифікація, як одна з найбільш актуальних корпоративних стратегій у сучасному ресторанному бізнесі, передбачає спрямування ресурсів підприємства за межі його основної сфери діяльності та/або галузі, в якій воно функціонує, для освоєння та реалізації нових можливостей розвитку.

Також існують корпоративні стратегії активності та стратегії скорочення. До стратегій активності, зокрема, належать стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання[4]. Саме застосування такого напрямку як стратегія концентрованого зростання дозволяє на певній території визначити альтернативні стратегічні ресурси різного спрямування, що можуть бути залучені для реалізації процесу ресторанного обслуговування та ведення ресторанного бізнесу. Це дає можливість та варіанти визначати їх ефективність використання та пріоритетність розвитку.

Напрямами реалізації стратегії інтегрованого зростання можуть бути: створення ресторанных мереж, що консолідує ресурси підприємств ресторанного бізнесу та суміжних галузей (стратегія суміжної диверсифікації); розширення форм роботи з відвідувачами за рахунок використання інформаційних технологій (стратегія віртуалізації каналів збуту) та залучення ресурсів фінансово-промислових груп (стратегія конгломератної

диверсифікації) [5] (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Класифікація стосовно підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено за допомогою [3, 4, 5].

Застосування стратегії лідерства надає можливість формувати програму залучення найперспективніших ресурсів для інтенсивного розвитку галузі. А робота із програмою гнучкої спеціалізації допомагає уникнути зменшення попиту на надання ресторанних послуг (що передбачає пошук низьковитратних ніш ресторанного ринку, специфічних цільових груп, або поетапне географічне розширення) та стратегії низьковитратної диференціації, що розглядає альтернативні варіанти залучення відвідувачів без істотного збільшення витрат.

РОЗДІЛ 2.

КОНЦЕПЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМИ ПОСЛУГАМИ

2.1. Тенденції діяльності та управління ресторанными послугами на прикладі «Mushlya»

«Mushlya» – це креативна сучасна мережа цікавих сіфуд-барів та ресторанів з якісним обслуговуванням на вищому рівні та цінами, що доступні людям із різним рівнем доходу. Місія мережі «Mushlya»: дивувати, надаючи якісні послуги в закладах громадського харчування, змішуючи стандарти й інновації, підвищувати культуру обслуговування та споживання страв. Бути фаворитами якості обслуговування, викликаючи довіру й повагу до бренду «Mushlya» [12]. Заклад ресторанного господарства «Мушля» входить в топ наймодніших і відвідуваних місць Житомира. Ресторан знаходиться за адресою: м. Житомир, вул. Київська, 16 (рис.2.1).

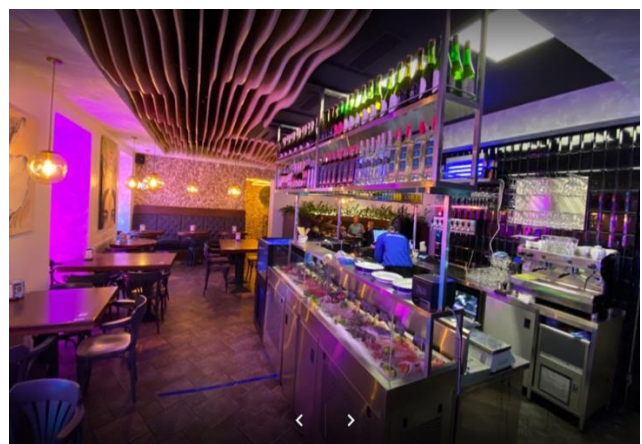
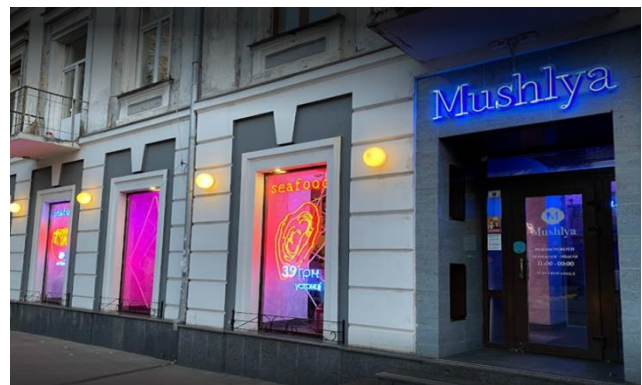
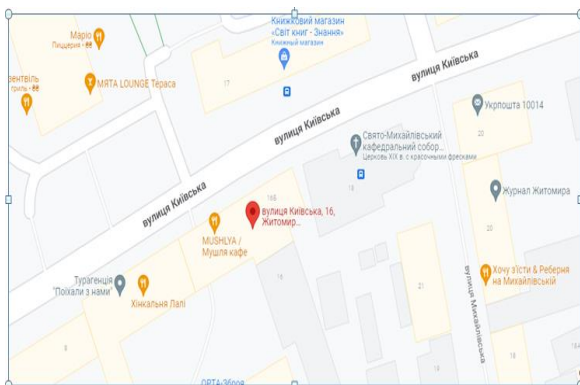


Рис. 2.1. Місце розташування ресторану «Mushlya», м. Житомир, Житомирська обл., Україна

У Житомирі ресторан «Mushlya» відкрився 24.02.2021р. Наразі у ресторані відвідувач може отримати наступні види послуг: (1. Послуги з організації споживання продукції та обслуговування включають: організацію та обслуговування урочистостей; бронювання місць в залі ресторану; організацію раціонального комплексного харчування. 2. Послуги з організації дозвілля включають: організацію музичного обслуговування; організацію проведення концертів, ігрових програм, дискотек. 3. Інші послуги включають: упаковку страв і виробів; упаковку кулінарних виробів, придбаних в ресторані; надання споживачам телефонного зв'язку на підприємстві; гарантоване зберігання особистих речей (верхнього одягу), сумок і цінностей споживача тощо) [12].

Ресторан працює щодня з 11.00 до 22.00. З 21.00 кухня припиняє приймати замовлення, працює лише бар. Заклад працює за графіком і має свої часи доставки, вони залежатимуть від куплених страв та їх кількості і місця доставки до клієнта. Ця послуга користується популярністю серед мешканців міста. Але, як і будь-яке інше підприємство громадського харчування, цей заклад не застраховане від скарг гостей, непрофесіоналізму персоналу, втрати клієнтів і популярності. Дуже складно завоювати високий статус серед аналогічних підприємств у місті, та ще швидше його втратити. Споживачам постійно потрібно пропонувати щось нове [12].

Вдала стратегія розвитку ресторанного підприємства характеризується такими аспектами як: *процесуально-організаційною структурою*, організаційна структура ресторан «Mushlya» (рис. 2.2.).

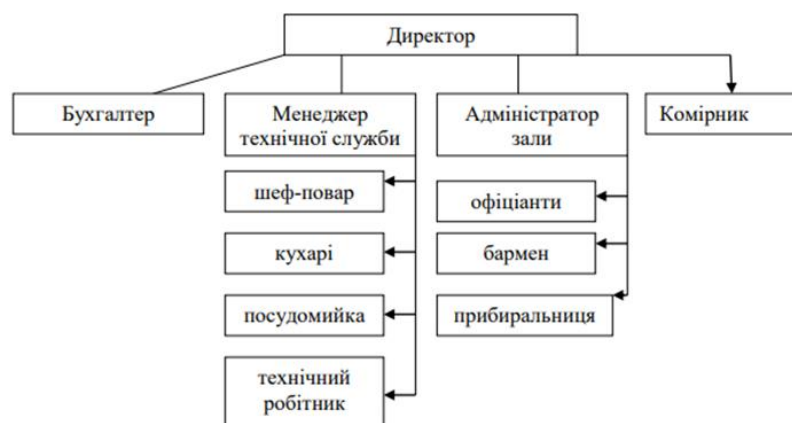


Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Mushlya»

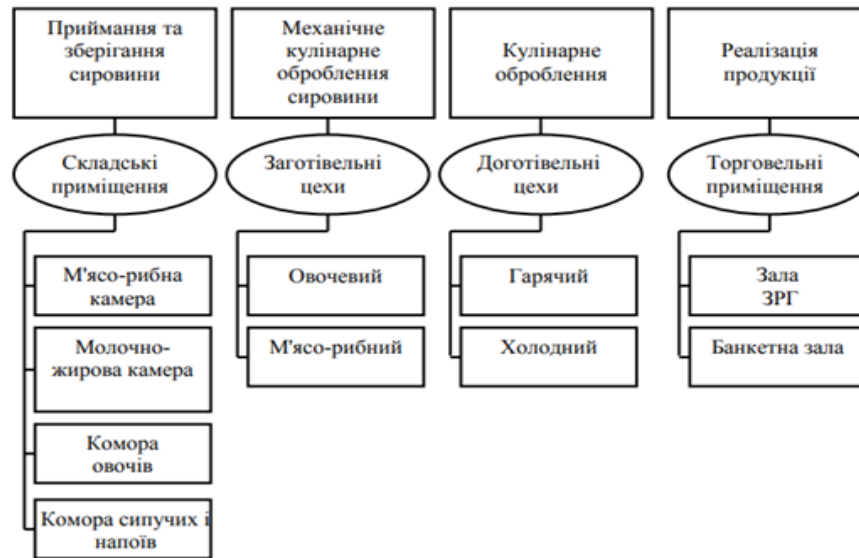


Рис. 2.3. Схема виробничо-торговельної структури ресторану «Mushlya»

Людський потенціал: Для кожного ресторану трудові ресурси є важливим аспектом у процесі отримання доходів і прибутку з індустрії ресторанного бізнесу. Персонал будь якого закладу має відповідати стандарту набору посад, що зазначено в чинному законодавстві. Перш за все, має бути директор, або генеральний директор. Заступником його завжди виступає бухгалтер, що виконує основні фінансові функції, на якому і тримається по суті робота ресторану. Особливий акцент робиться на менеджері технічної служби, бо у своїй матеріальній базі ресторанний заклад має достатню кількість устаткування, що потребує догляду та обслуговування. Також діяльність обслуговування клієнтів не може відбуватися без залучення адміністраторів зал, які слідкують за гостинністю, декількох освічених барменів та офіціантів. Щодо обслуговуючого персоналу, то тут слід відзначити кваліфікованого шеф-кухаря та його допоміжну команду. Нікому не секрет, що більшість відвідувачів закладів ресторанного господарства йдуть перш за все в даний заклад смачно поїсти та відпочити. Тому процес вибору шеф-кухаря є дуже чкурпульозним та важким. Він має відповідати відповідним стандартам, мати багаторічний досвід приготування різних страв, володіти відповідними технологіями приготування, адже від його майстерності і залежатимуть майбутні прибутки ресторану, тобто це є один із головних аспектів діяльності

любого ресторанного закладу.

Змістовний аспект формулюється із багатьох чинників і є одним із головних атрибутів формування системи стратегічного управління ресторанными послугами «Mushlya». Так як це заклад харчування, то основним сегментом при виборі конкуруючих позицій для стратегічного розвитку є організація послуг харчування та характеристика меню, послуг та цінова політика.

В ресторані «Mushlya» відвідувач може отримати два види послуг: *цільові послуги* (це саме та базова послуга якої очікує покупець – сервіс та обслуговування гостей в комфортному залі), *та додаткові послуги*: (з реалізації та організації споживання продукції та послуг; обслуговування святкових свят та ділових зустрічей поза межами ресторану; доставка кулінарної продукції; обслуговування в номері готелю; пакування виробів куплених у ресторані) [12].

Якщо це стосується смаків та уподобань споживачів то це: (бронювання місць у залі ресторану за телефоном; гарантоване зберігання особистих речей споживачів (верхній одяг, сумки, тощо); виклик таксі; догляд за дітьми; телефонний зв'язок) [12].

Відповідно до організаційного проведення процесу відпочинку то це: (шоу аніматорів, фокусників, жива музика, а також родзинка закладу - офіціанти, що танцюють чи співають при подачі заказу, перегляд програм по телебачення - футбольних матчів, шоу, музика, тощо[13].).

Створення меню для ресторану можна розділити на кілька етапів. Спочатку формується концепція: групи напоїв і страв, позиції по кожній групі і цінові категорії. Потім проводиться тестова дегустація, після якої відбираються ключові страви в меню [12]. Види меню (Додаток В).

2.2. Аналіз економічної ефективності обраної системи стратегічного управління розвитком надання ресторанных послуг «Mushlya».

Для здійснення оцінки діючої системи стратегічного управління ресторанного закладу було досліджено ряд економічних показників.

Таблиця 3.1.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ресторанного закладу
«Mushlya» за 2019-2021 рр.

Коефіцієнти	Рік			Абсолютний приріст, +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Обсяг реалізації продукції (тис. грн.)	151	176,4	512,1	25,4	335,7	1,17	2,90	3,39
Середньорічна чисельність працюючих	40	45	43	5	-2	1,13	0,96	1,08
Середньорічний виробіток одного працюючого	2,6	2,89	7,75	0,29	4,86	1,11	2,68	2,98
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	60,8	83,5	112,5	22,7	29	37,34	34,73	85,03
Інші витрати	69,2	100,6	174,2	31,4	73,6	45,38	73,16	151,73
Всього витрат	130	184,1	286,7	54,1	102,6	41,62	55,73	120,54
Всього доходів	151	176,4	512,1	25,4	335,7	16,82	190,31	239,14
Чистий прибуток	21	-7,7	225,4	-28,7	233,1	-136,67	-3 027,27	973,33

Як бачимо сукупна сума доходів ресторану «Mushlya» дорівнювала 512,1 тис. грн. в 2021 р., що вище значення 2019 р. на 239,14%, основною причиною такого зростання є ріст чистого доходу від реалізації продукції. Відбулося зростання обсягів витрат підприємства за рахунок: (собівартості реал. Прод. на (+85,03%); інших витрат (+151,73%)). Виріс чистий прибуток на 204,4 тис. грн. (за рахунок зниження витрат).

Обсяг виручки у 2019 р. склав 151 тис. грн. у 2021 р. - 512,1 тис. грн. (це вказує на позитивну динаміку діяльності ресторанного господарства, тобто в процесі діяльності формуються резерви грошей які можна буде використовувати для покриття всіх діючих витрат).

Чистий прибуток у динаміці у 2021 році збільшився по відношенню до 2019. Чистий прибуток ресторан «Mushlya» становить 21 тис. грн. в 2019 р. Проаналізуємо виконання плану товарообороту ресторану (табл. 3.2). Складові стратегії комерційної діяльності ресторану «Mushlya» є об'єктами його стратегічного управління, до яких належать:

Таблиця 3.2

Виконання плану товарообороту ресторану «Mushlya», тис.грн.

Показники	Фактично у попередньому році	Звітний рік					Оборот звітного року у % до попереднього
		за планом	фактично		% виконання плану	питома вага у всьому товарообороті,	
			у діючих цінах	у порівнянних цінах			
Роздрібний товарооборот ресторану холодних та гарячих страв	387,9	458,0	469,9	410,4	102,6	69,6	105,8
Роздрібний товарооборот ресторану напоїв	125,7	169,7	204,9	178,9	120,7	30,4	142,3
Весь товарооборот ресторану	513,6	627,7	674,8	589,3	107,5	100,0	114,7

Джерело: розраховано автором на підставі фінансових звітів ресторану «Mushlya»[12].

(асортиментна концепція; система господарських комунікацій; концепція реалізації якісних страв; цільова концепція підприємства; формування позитивного іміджу). Ресторан «Mushlya» як торгове підприємство у сучасних умовах господарювання має головною метою визначити набір страв, найбільш кращих для обслуговуваних сегментів ринку, що забезпечує залучення відвідувачів і рентабельність продажів. Пріоритетними завданнями асортиментної концепції є: (ув'язування стратегічного завдання ресторану з його потенційними ресурсами та можливостями ринку; вивчення вимог споживачів до страв та комфорту обслуговування тощо; формування асортименту страв, що забезпечує конкурентну перевагу у перспективі; розробка стратегії залучення відвідувачів, із включенням асортименту страв та надання додаткових послуг).

У ході дослідження діяльності ресторану «Mushlya» було виявлено основні проблеми, які негативно впливають на розвиток його бізнесу в умовах кризи: (зростання цін на продукти, електроенергію, перевезення; пошук приміщення, що відповідає необхідним параметрам та розташованого в місці з

високою прохідністю; зростання орендної плати, відсутність автоматизованих систем управління та обліку, тощо).

Отже, здійснивши загальний аналіз сучасного стану функціонування ресторанного господарства «Mushlya» ми дійшли висновку, що для досліджуваної категорії ресторану виправданим є застосування стратегія *наступального характеру*, яка передбачає поетапне розширення бізнесу, що реалізуються з певним ступенем обережності, з урахуванням усіх значущих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, з переходом в окремих випадках до елементів оборони з метою захисту ринкових позицій.

В своїй діяльності для зміцнення конкурентних позицій ресторан використовує також *конкурентну стратегію* у вигляді диференціації та фокусування, що передбачає: (розширення асортименту страв та спектру послуг; використання різних категорій обслуговування; підвищення рівня якості сервісу; гнучку орієнтацію потреби цільових груп; роботу над формуванням сприятливого іміджу ресторану; впровадження інноваційних технологій обслуговування; активні маркетингові заходи). При цьому з урахуванням нестабільності економічної ситуації використовується у повсякденній діяльності проведення гнучкої цінової політики та здійснення суворого контролю ефективності.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У МІСЬКІЙ АГЛОМЕРАЦІЇ

3.1. Розробка системного підходу щодо стратегічного управління ресторанными послугами.

На практиці, застосування системного підходу дає позитивні результати, особливо, якщо це стосується ресторанных послуг, це дозволяє приймати альтернативні рішення в процесі діяльності.

Сучасний ринок ресторанного бізнесу дуже рухливий та гнучкий, він постійно вимагає від ресторанного бізнесу застосування новітніх технологій, що дозволяє знижувати собівартість наданих послуг, впровадження автоматизованих систем у технологічному процесі діяльності дозволяє виробляти якісну продукцію згідно ДСТУ і тим самим підвищувати їх конкурентоздатність. Зміни у мікро та макросередовищі істотно впливають на діяльність закладу. Зовнішні фактори не можуть коригуватися управлінцями ресторанів, але вони дають можливість диверсифікувати діяльність закладу, розширити його асортимент та коригувати систему управління. Саме використання системного підходу дає можливість адаптуватися до новим вимог сучасного ринку, виробити нову стратегію розвитку та удосконалити систему управління закладом. Розроблена структура системи управління ресторанными послугами (рис. 3.1.).

Застосування зазначеної методики управління ресторанными послугами допоможе управлінському складу в ресторанному закладі у визначені терміни швидко та лаконічно адаптувати систему управління підприємством у процес стратегічного управління. Це у свою чергу дозволить одночасно здійснювати реагування на фактори зовнішнього середовища, згідно з запропонованою моделлю. Корпоративні стратегії відрізняються від бізнес-стратегій, які мають внутрішньофірмову спрямованість.



Рис. 3.1. Структура системи управління ресторанными послугами

Комерційна діяльність підприємства ресторанного бізнесу його загальної стратегією, у перекладі з латинського "commercium" означає торгівлю. Стратегія комерційної діяльності підприємства це якісно певні напрями розвитку його взаємозалежних елементів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства на ринку товарів та послуг [17].

Складові стратегії комерційної діяльності підприємства ресторанного бізнесу є об'єктами його стратегічного управління, до яких належать: асортиментна концепція; система господарських комунікацій; концепція реалізації якісних страв; цільова концепція підприємства; формування позитивного іміджу. Підприємство ресторанного бізнесу як торговельно-підприємство у сучасних умовах господарювання має головною метою визначити набір страв, найбільш бажаних для обслуговуваних сегментів ринку, що забезпечує залучення відвідувачів і рентабельність продажів.

Безперечно, системи оперативного та поточного управління стають активною категорією управління рестораном лише за умови наявності відповідної системи стратегічного управління [16]. На виконання функцій

управління підприємствами, організаціями комунального харчування створюється відповідна структура системи управління, що є сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємозалежних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Ефективний розвиток ресторанного бізнесу перш за все залежить від правильно організованої системи управління із врахуванням всіх факторів включаючи і зовнішнє і внутрішнє середовище, яку можна описати і графічно уявити і відобразити схематично (рис. 3.2.) і дати їй таке визначення.

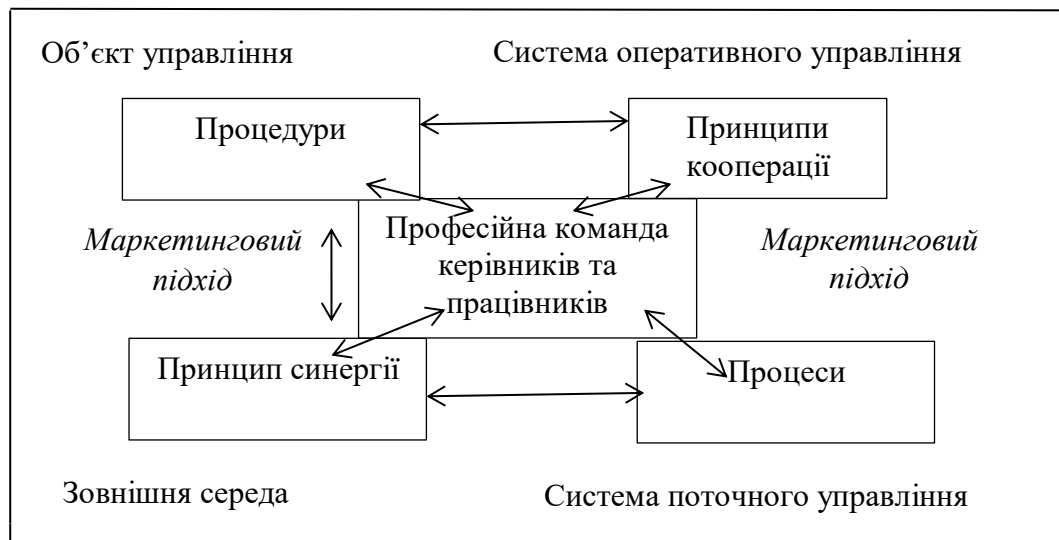


Рис. 3.2. Система стратегічного управління

Джерело: опрацьовано [8, 15, 16, 18].

Система стратегічного управління - це необхідна частина системи управління організацією, яка: (спирається на вищих керівників та співробітників, які мають вмотивований професійний потенціал, як основу організації; направляє організацію на формування відносин із споживачами з метою задоволення їх смаків та уподобань за допомогою новітніх технологій та виробництва конкурентоздатних ресторанних послуг, та встановлення коопераційних зв'язків; визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного та поточного управління з використанням принципів синергії; регулювання та своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами та дозволяє домагатися

конкурентних переваг; забезпечує стійкий розвиток організації у довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницькій стратегії та винахідливості у її реалізації).

3.3. Практичні рекомендації по підвищенню ефективності стратегічного управління ресторанными послугами.

Запропонований аналіз економічної ефективності обраної системи стратегічного управління розвитком надання ресторанных послуг «Mushlya» дозволив розробити блок-схему методики оцінки економічної ефективності обраної стратегії (рис. 3.3.).

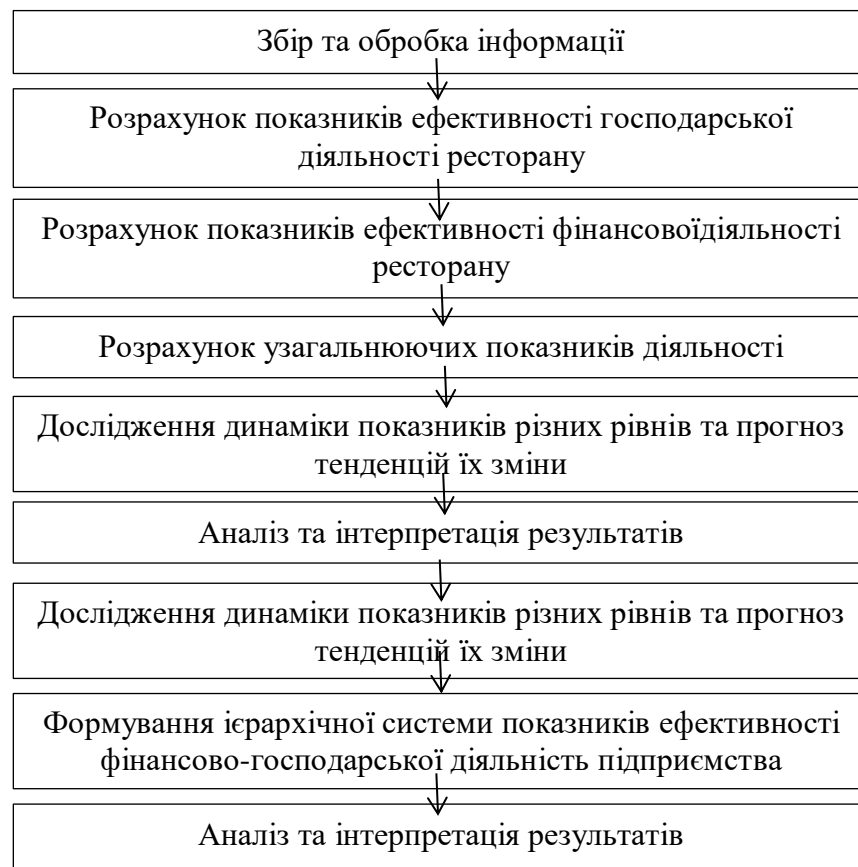


Рис. 3.3. Блок-схема методики оцінки економічної ефективності обраної стратегії

Джерело: власні дослідження.

Блок-схема передбачає формування системи показників, що характеризують господарські та фінансові аспекти діяльності підприємства ресторанного бізнесу: показники ефективності використання основних фондів,

оборотних засобів, персоналу та показники ділової активності. До групи показників ефективності фінансової діяльності входять ключові показники платоспроможності, структури джерел коштів та рентабельності.

Для оцінки впливу, який надається обраним напрямом стратегічного розвитку на всі аспекти діяльності підприємства ресторанного бізнесу, рекомендовано проведення аналізу динаміки значень розрахованих показників за різні періоди (до та після реалізації стратегії). На основі дослідження змін показників за визначений термін часу є можливість прогнозувати тенденції майбутнього розвитку підприємства ресторанного бізнесу за допомогою застосування методів регресійного аналізу.

ВИСНОВКИ

Отже, дослідивши тему: формування системи стратегічного управління ресторанными послугами слід зробити відповідні висновки:

- запропоновані автором теоретичні основи стратегічного управління та їх застосування у підприємствах ресторанного господарства дозволяють уточнити визначення основних понять стратегічного управління та показати їх відмінність від існуючих, оскільки враховують не лише різні підходи, прийняті в стратегічному менеджменті, але й наголошують на їх застосуванні з урахуванням специфіки наданих ресторанных послуг;

- прибутковість та успішність підприємницької діяльності ресторанного бізнесу залежить від правильно виробленої стратегії розвитку закладу на перспективу, але все залежить від її тривалості, тобто стратегія може бути короткостроковою, середньостроковою та довгостроковою. Але більшість успіху залежить від злагодженості роботи найголовніших складових таких як людського фактору, процесуально-організаційного, що є немаловажним та змістовного, який включає всі вирішення всіх механізмів впливу на господарських процес, це і зовнішні та внутрішні фактори;

- із проведеного дослідження багатьох теоретичних джерел та аналізу різних рекомендацій автором було розроблено та запропоновано модель стратегічного управління, яка може використовуватися всіма підприємствами ресторанного господарства, вона включає аналіз мікро та макросередовища, з його особливостями розвитку;

- було встановлено, що існує багато різних конкурентних та функціональних стратегій розвитку ресторанного бізнесу, кожна із яких має своє підґрунтя та особливі цілі. Традиційно стратегія розвитку бізнесу розглядається стосовно рівня підприємства. У цьому випадку, виходячи із сформульованої бізнес-ідеї, визначається довгострокове бачення перспективи розвитку ресторану, його місія, розробляється стратегічний план розвитку, на основі якого формується політика закладу, визначаються стратегія та тактика його конкурентної боротьби. Дуже особливим є питання визначення факторів,

що стримують розвиток ресторану; визначення інструментів та механізмів розвитку ресторанного бізнесу; обґрунтування системи цільових індикаторів (показників) розвитку та обґрунтування системи заходів державного регулювання та підтримки розвитку ресторанного бізнесу.

- досліджено основні тенденції розвитку ресторанного закладу «Mushlya», який є достатньо прибутковим закладом в місті Житомир. Його прибуткова діяльність перш за все залежить від задоволення ресторанными послугами великої чисельності споживачів. Така ситуація характеризується доступністю послуг, можливістю отримувати якісні послуги ресторанного бізнесу за прийнятними цінами та з високим рівнем та якості та сервісу.

- аналіз економічної ефективності обраної системи стратегічного управління «Mushlya» показав його результативність, що відображається в зростанні чистого прибутку у 2021 році по відношенню до 2019р., в збільшенні асортименту вироблених та наданих послуг закладу, лояльній ціновій політиці та постійному оновленню матеріально-технічної бази ресторану. Отже, при організації господарського процесу була застосована стратегія наступального характеру та конкурентних переваг, тобто поступове розширення сфер діяльності і формування додаткових послуг, які успішно було продано, що і дало можливість отримання доходу.

- було встановлено, що для управління рестораном необхідно застосовувати системний підхід, який дозволяє стрімко реагувати та коригувати на відповідні зміни, що дають можливість обирати необхідну стратегію розвитку для досягнення відповідних цілей. На цій основі розроблена структура управління закладом ресторанного господарства та його система стратегічного управління. Запропонована блок-схема оцінки економічної ефективності обраної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія сучасної України. URL : <https://esu.com.ua/article-67949>
2. Григоренко О.М. Інновації у громадському харчуванні та визначення їх конкурентоспроможності. *Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах*: зб. наук. пр. К.: КНТЕУ, 2003. С. 176–182.
3. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*. 2010. № 1(51). С. 236-241.
4. Семенов В.Ф. Регіональний рекреаційний кластер у контексті структурної перебудови економіки регіону. *Регіональна економіка* № 3(41), 2016. С. 78-89.
5. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство. *Основи менеджменту : підручник*. Київ : Каравела, 2008. 424 с.
6. Старовойтова Г. М. Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Сер. : Гуманітарні науки*. 2012. № 2. С. 84-90.
7. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016 № 9. С.44-48.
8. Кайлюк Є.М. Андрєєва В.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2017. 279 с.
9. Васютинська Р., Тарасова О. Ресторан - це коли або пан, або пропав. *Галицькі контракти*. 2013. №6..
10. Ресторанний бізнес: специфіка обліку за П(С)БО URL : <https://online.dtkk.ua/2012/29/54421>
11. Ніколаєнко В. Громадське харчування: організація роботи, документальне оформлення, облік. *Бухгалтерія торговельного підприємства: від А до Я*. 2015. №16.

12. «Mushlya» сіфуд-бар, ресторан URL :
<https://gfm.com.ua/zhytomyr/mushlya-zh>.
13. Насонова О.В., Даниленко Л.О. Тенденции развития ресторанного бизнеса на Украине: Дешево и сердито. URL :
http://tourlib.net/statti_tourism/rest_bisn.htm.
14. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2015. № 33 (366). С. 59-63.
15. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. Київ. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 496 с.
16. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ. 2016. 376 с.
17. П'ятницька Г.Т. Структурні трансформації у розвитку ресторанного господарства України: аспекти спеціалізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 163–167.
18. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків. 2021. 208 с.
19. П'ятницька Г.Т. Науково-методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування. Проблеми якості у громадському харчуванні, готельному господарстві і туризмі: зб. наук. пр. К.: КДТЕУ, 2018. С. 68–77.
20. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В.. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : Київ, 2013. 196 с.
21. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О.. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків , 2013. 328 с.
22. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. К.: Знання, 2018. 294 с.
23. Мазаракі А.А. Основи менеджменту. Х.: Фоліо, 2014. 846 с..
24. Скібіцька Л.І.. Антикризовий менеджмент К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

25. Отенко В.І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. 336 с.

26. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.

27. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. № 5. С. 306-310.

28. Обозна А.О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17–23.

29. Лисенко А. Ю. Застосування сучасних інформаційних технологій – майбутнє ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2018. № 1(2). С. 917-920.